

「稼ぐ力」の強化に向けた コーポレートガバナンス研究会 第5回事務局説明資料

2025年1月21日

経済産業政策局産業組織課

用語の定義

本資料で用いる用語は、別段の記載のない限り、以下のとおりとする。

用語	定義
CEO	最高経営責任者（社長・CEO等、役職の名称を問わない）
CG	コーポレートガバナンス
CGコード	コーポレートガバナンス・コード
CGSガイドライン	コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針
事業PF	事業ポートフォリオ
中計	中期経営計画

1. 前回研究会での主なご意見

① CGの取組の方向性

- 各企業が**自社に最適なCGの在り方を検討する取組を促進すべきとの意見**があった。
- また、現在の延長線上でCGの在り方を考えるのではなく、**将来なりたい企業の姿を踏まえて、それを支えるCGがどのようにあるべきか**という観点でCGの在り方を考えるべきとの意見があった。
- CGの取組を担う各機関の役割をガイドラインとして示すことも有益との意見があった。

【学者】 **自社に最適なCGを自社が選ぶという各企業の取組を促進するというのは非常にいい方向だ**と思っている。

【有識者】 現在、多くの日本企業においては、長期の企業ビジョンに照らして、中期の経営の在り方や計画を考えるというバックキャストの考え方を取っている。**CGの在り方も同様に、現在の延長線上ではなく、将来自身がなりたい企業の姿を念頭に、中長期でどのような経営を行い、それを監督するための取締役会がどのようにあるべきかを考えることが望ましい。**

【有識者】 機関としての**CEO、経営チーム、取締役会、各委員会の役割をガイドラインとして出していくことも考えられる**のではないか。

【弁護士】 ソフトローは、非常に乱立しているので、出すなら何か特徴のある、意味のあるものを出すべき。

② CGの取組のイニシアティブ

- **CEOがイニシアティブを取って、CGのグランドデザインを提案し、取締役会においてコンセンサスを得ることが重要であるとの意見があった。**
- 現状では、過渡的な在り方として、CEOがCGの取組で中心的な役割を果たすべきであるが、**将来的には社外取締役がより重要な役割を果たすべきとの意見もあった。**

【有識者】 CEOが取締役会に対して価値創造ストーリーなどを提案し、経営の基本方針を提議し、それに従いどこまでの権限が欲しいのか、どのように監督機能を発揮してほしいのかを提案し、取締役会でコンセンサスを得ることが肝要。当該コンセンサスが、いわゆるCGのグランドデザインであり、これに基づいて経営チーム強化のための役割、責任等が可視化されることによって、指名報酬委員会での監督機能の発揮が期待できることになる。

【有識者】 CGの取組において、**CEOがイニシアティブを取ってCGの取組を進める必要があるとの考え方に賛同**する。現在、多くの日本企業においては、取締役会において社内取締役が過半を占め、議長も社内取締役が務めている。そのような状況においては、CEOが当該企業の持続的成長の観点から、CGの取組において中心的な役割を果たすのが過渡期のリーダーシップの在り方として適切だと考える。そして、**将来、社外取締役が取締役会の過半を占める状況に移行することがあれば、その過程で社外取締役がより重要な役割を果たすことになる**と考える。

【企業】 もちろんCEOがリーダーシップを取らなければガバナンス改革はできないが、取締役会の中で社内取締役としてのCEOのリーダーシップであると思う。

③ 資本市場による企業の成長投資の後押し

- 一部の投資家において、ROE等の経営指標に基づき、**形式的な議決権行使が行われている結果、攻めの経営の妨げになっている**との意見があった。
- 他方、**中長期の投資家は、企業に対して成長投資を期待している**ため、投資家から**短期的な株主還元を要求された場合は、成長投資を含めた価値創造ストーリーを投資家に示すことが重要**であるとの意見があった。

【企業】 議決権行使助言会社や機関投資家の中には、例えば**3年連続でROEが低水準であれば、CEO・取締役の選任に反対する**といった**形式基準での議決権判断**をしている者もいる。**中長期的視点での攻めの経営の議論が企業と投資家がかみ合うような環境整備が必要だ。**

【投資家】 **中長期の投資家は、企業に対してもっと設備投資をしてほしい**と考えている。**株主還元を求められるのであれば、内部留保をどのように使っていくかについて示せていないのではないか。**価値創造ストーリーにつながる開示を多くの長期投資家は期待している。

④ 取締役会の役割

- 社外取締役が増加傾向にある中、社外取締役が適切に機能発揮するためには**取締役会の役割を明確化することが重要**との意見があった。
- また、社外取締役に対して経営への助言を求めることにより、競争戦略の独自性が損なわれる可能性があるため、取締役会においては、**経営戦略に関する大きな議論の他は、CEOのパフォーマンス評価にフォーカスすべき**との意見があった。
- 取締役会で、**成長投資や攻めの経営ができていない原因を究明することが重要**との意見があった。

【弁護士】 社外取締役の増加が非常に顕著である中、あらゆる事項に各社外取締役が様々な意見を出すと経営の足かせになる可能性がある。この状況を踏まえると、**取締役会の役割を明確化して示すことが重要**ではないか。

【企業】 モニタリングボードを志向する大企業でも、完全にモニタリングボードに移行できていない企業が多い。それは社外取締役について執行についてのアドバイスを求めすぎているからだ。**様々な社外取締役から執行についてアドバイスを求めすぎると、競争戦略のエッジが効いた部分がそぎ落とされていくリスクがある。**モニタリングボードに移行するのであれば、**戦略シナリオに関する大きな議論は取締役会で行うが、あとはCEOのパフォーマンス評価、最終的にはCEOの首を取るか否かの判断に集中することが重要**ではないか。

【弁護士】 案外ボードが短期志向の場合もあり、エッジの効いたものを削っている可能性がある。相対的にコミットメントの程度の低い社外取締役が細かい議論をすることで、**執行によるビジョンの実現の妨げ**となっている可能性がある。

【弁護士】 **ボードでは、なぜ投資ができていないのか、攻めの経営ができていないのか、という点を究明することが重要**ではないか。例えば、CEO、マネジメントに投資や攻めの経営に向けたビジョンとコミットメントがない場合は、なぜそのようなになっているかをボードで究明する必要がある。

⑤ 取締役会構成・議長／筆頭社外取締役

- 現時点で、社外取締役を議長とすることが難しい企業では、社外取締役の考えをより反映できるよう、筆頭社外取締役を設置することが有益との意見があった。
- その他、スキルに加えてコンピテンシーの重要性を指摘する意見や、資本市場を重視する社外取締役が多く存在する場合は、社外取締役との間で時間軸を含めた成長シナリオを合意することが特に重要との意見があった。

【有識者】 議長の属性は重要な課題である。現在、日本においては、社外取締役が議長を務めるケースは限定的。海外を見ると、英国ではコーポレートガバナンスコードで社外が議長となることが要請されているが、そのような要請がない米国では、S&P500企業でも社外が議長である企業はまだ4割弱であり、また、ここまで到達するのにかなりの長い年数を要している。このような国内外の現状を踏まえると、当面は社内の議長を前提としたうえで、社外取締役の考えを取締役会の議題により適切に反映させるために、筆頭社外取締役を置くことが過渡期の汎用として適切であると考えられる。

【有識者】 最近、海外では、スキルコンピテンシーマトリックスが重視されているように、多様な属性、専門性を最大限生かすための資質が会議体を強靱化するために最も重要だと言われている。

【企業】 マーケットサイドに寄った社外取締役の方が集まり過ぎ、その方向に意見が行き過ぎてしまうと、常識的な判断ができなくなる。また、社外取締役が自分のいる間に成果を上げたいと思い過ぎるがゆえに、短期決戦型に持ち込まれ、意味のない自社株買いが横行するおそれがある。特に日本の製造業は時間軸が長いので、時間軸を含めて取締役会においてシナリオを合意して、それに基づいてパフォーマンスを評価していくのが大事。

⑥ 取締役会アジェンダ・議論活性化／権限委譲

- 社外取締役を中心とする取締役会では、細かい業務執行事項の意思決定を行うことは難しく、**経営戦略等の大きな事項を中心に議論すべき**との意見があった。
- また、アジェンダセッティングのほかにも、**取締役会における議論の質を高める上で重要な事項についても検討を深めるべき**との意見があった。

【弁護士】 段階的に付議基準の閾値を上げている企業もあるが、あまり大幅にはされていない印象。結局、細かい業務執行事項も取締役会に上がってきており、取締役会運営に相当な負荷となっている。**個別の業務執行について、社外取締役を中心とした会議体で効率的な意思決定を行うことは難しい。**

【投資家】 時代の変化も非常に激しい中で、経営者が果敢な意思決定を迅速に行うためには、執行への権限委譲を行いつつも、いかに適正なバランスを維持するのかが重要。**マネジメントボードからモニタリングボードへの移行の過渡期にある企業が多い中で、取締役会において何を意思決定すべきかについて苦労している企業は多い**と思う。その考え方を整理して、具体的な取組とともに紹介するのはどうか。

【投資家】 会社の業績が下方修正を繰り返している場合や、何か不祥事があったあとにCEOに権限委譲を行おうとすると、外部から否定的に捉えられる可能性がある。会社の置かれている状況、どれだけステークホルダー（特に株主）から信頼されているかは権限委譲の範囲に影響してくるのではないかと。

【有識者】 株主や投資家とのエンゲージメントで信頼を獲得することで、取締役会がCEOを信頼して、大胆に権限委譲できる環境を整備することが必要。

【企業】 **取締役会の議論の内容、議論の質をどうやって高めるかが重要**。アジェンダセッティングも非常に大きなテーマだが、それだけではい。**取締役会の資料の充実や、事前説明も必要**。また、**誰にも忖度することなく、自由に様々な意見が述べられるような文化や雰囲気も重要**。また、放っておくと議論が分散し、議論が深まらないので、議題ごとに大事な論点を見極めて、それについて集中して議論を深めるための運営が重要。

⑦ 社外取締役の評価・サクセSSION

- 現状、社外取締役についても、パフォーマンス評価を行った上で、フィードバックを行ったり、入れ替えがなされるような仕組みが重要との意見があった。
- また、社外取締役のサクセSSIONや社外取締役人材の育成の重要性を指摘する意見があった。

【企業】 社外取締役は任期期間中に不再任とされることはほとんどないが、本来であれば**相互評価を行った上でフィードバックを行ったり、本当に駄目なら交代させる仕組みが重要**である。

【有識者】 また、ボードサクセSSIONについては、**社外取締役のサクセSSIONがますます重要**になるため、この点に注力した議論が必要。これらの具体的な取組について、次回以降の研究会でさらに議論を深める機会があることを希望する。

【企業】 優秀な社外取締役は、現在でも多数いるが、ただ、日本にあまねく広げていくべく、多数育てていくということは、執行の責任だけではとても賄えない。**人をどう育てるかということ**を**社会全体で考える議論**にしていければ。

⑧ CEOの指名・報酬

- 指名を指名委員会に完全に委ねるのではなく、**取締役会において諮問する範囲を明確にし、その結果についてフィードバックを受けることが重要**との意見があった。
- **多くの企業で利用されているCEOの解任・不再任基準**は法令違反・定款違反がないこと等、**パフォーマンス評価が適切にできないものが多い**との意見があった。
- **報酬戦略は欧米の水準に近づきつつあるが、依然として、報酬戦略を通じて資本市場の信頼を十分に獲得するまでには至っていない**という意見があった。

【企業】 会社によっては、取締役会の指名委員会に対する関与が薄く、指名委員会の中身はフィードバックすらされないことがある。**指名委員会が諮問機関である場合は、諮問の範囲（候補者、人材要件、育成計画等）を明確にし、その結果をフィードバックすることが重要だ。**

【弁護士】 CEOの解任の基準・方針の開示は、CGコードの改訂で追加されたが、**多くの企業で利用されている解任・不再任基準は法令違反・定款違反がないことや、選任基準を満たさないこと等、パフォーマンス評価が適切にできないものが多い。**そのため、解任・不再任基準の在り方について、もう少し踏み込んだ内容をガイダンスで触れられるとよいのでは。

【有識者】 報酬委員会の役割は、株主や投資家に対してCEOの通信簿であるTSRを長期インセンティブ報酬の中心に据えて、短期インセンティブ報酬で営業利益等の稼ぐ力を評価するプラクティスが**大企業では浸透してきており、報酬戦略は、欧米企業をかなりキャッチアップできている**と思う。他方で、企業が投資家に対し、TSRや財務指標を監督の指標とすることをガイダンスとして示したうえで、毎年、外部環境の変化も踏まえて、3年後の財務と将来財務の両方をKPIとして含めた形で、経営戦略と連動した報酬戦略を策定し、その内容について投資家との間で対話を行うことにより、資本市場の信頼を獲得するまでにはいたっていない。

【学者】 報酬は改善の余地が大きいと思う。リスクを取る経営を促すという観点や、内外との格差等も踏まえながら、**CEOのみならず、取締役・他の執行陣の報酬について、改革する余地がある**のではないかと。

⑨ 執行機能の強化

- 取締役会から執行に対して権限委譲した場合も、**日本企業においては事業ごとの権限が強すぎるために、迅速・果敢な意思決定の障壁となっている可能性がある**との意見があった。
- また、資本の効率性も意識した企業経営という観点から、CFOの財務リテラシーの重要性を指摘する意見があった。

【企業】 「稼ぐ力」の強化という観点から、取締役会の権限を執行に授権することも重要だが、日本の会社では、社長でさえ会社の全部を掌握できていない。**事業ごと、工場ごとの権限が強く、事業をやめてしまおう、というような判断は個性の強い経営者でないと難しく、どのようにCEOに権限を集中させるか、というのも重要な問題である。**

【弁護士】 **資本の効率性に着目した企業経営という観点からは、CFOが圧倒的に重要。**CFOが、財務を適切に理解しているか否かによって、企業戦略の内容も変わってくる。

2. 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの考え方

全体の方向性 – 価値創造経営の推進（1/2） –

- ROE・PBRといった指標向上は引き続き重要である一方、
- 持続的な企業価値向上のためには、**中長期目線での攻めの成長投資（成長領域への設備投資・研究開発投資・人材投資等の戦略的アロケーション）が重要**である。

持続的な企業価値の向上（結果として高PBR）

稼ぐ力（ROE）の向上と将来成長期待（PER）の醸成

経営者による中長期目線での攻めの経営
（事業ポートフォリオの最適化と成長領域への経営資源集中（**成長投資**））

全体の方向性 – 価値創造経営の推進（2/2） –

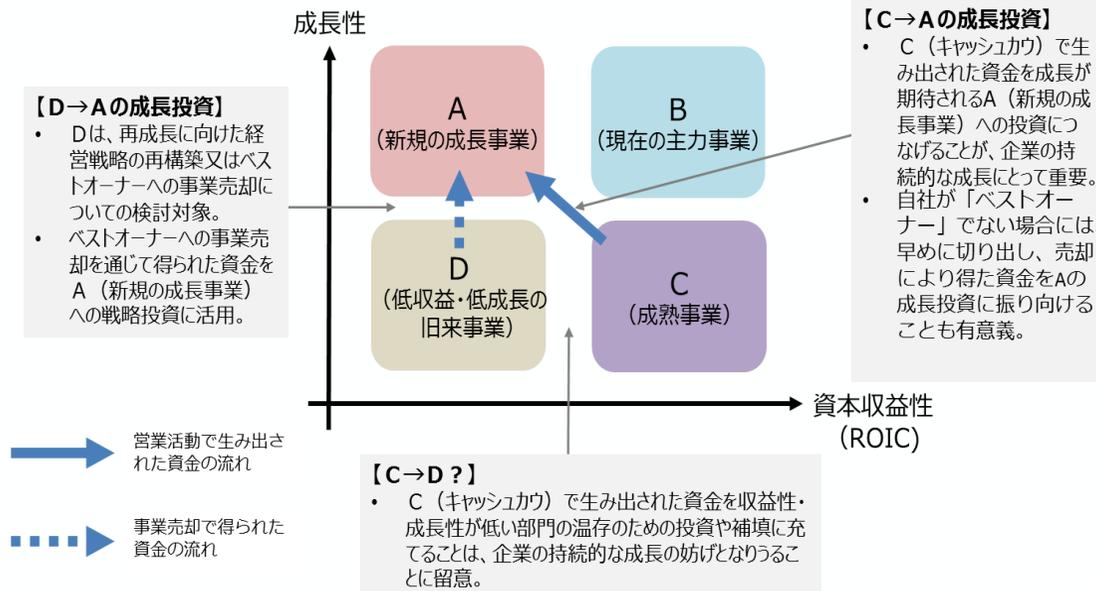
- 今後も企業による前向きな投資を引き出すためには、以下が必要。
 - ① 成長投資に対する政府支援（補助金・税制等）
 - ② **経営者の投資判断を株主等から後押しするための環境整備（企業経営・資本市場一体改革）**
- ②については、攻めの成長投資に向けた「企業経営・資本市場一体改革」として、以下の両面から企業の投資判断を後押ししていく。
 - ✓ **経営が成長投資に踏み切れる企業側の経営変革を促すこと**
 - ✓ 経営に対して成長投資を促す資本市場からの働きかけを強めること

コーポレートガバナンスは
取り組むべき経営変革の一つ

(参考) 事業再編実務指針 (2020年)

- 企業の持続的な成長を実現するためには、**貴重な経営資源をコア事業の強化や将来の成長事業への投資に集中**させることが必要である。
- 特に、新規分野への投資を行う場合、事業PFの継続的な見直しを通じて資本効率が高い事業PFへの転換を実現し、キャッシュフローの充実を図ることが重要である。
- この際、資本収益性と成長性を軸として事業評価を行うための標準的な仕組みである「4象限フレームワーク」を活用することが有効である。

4象限フレームワーク



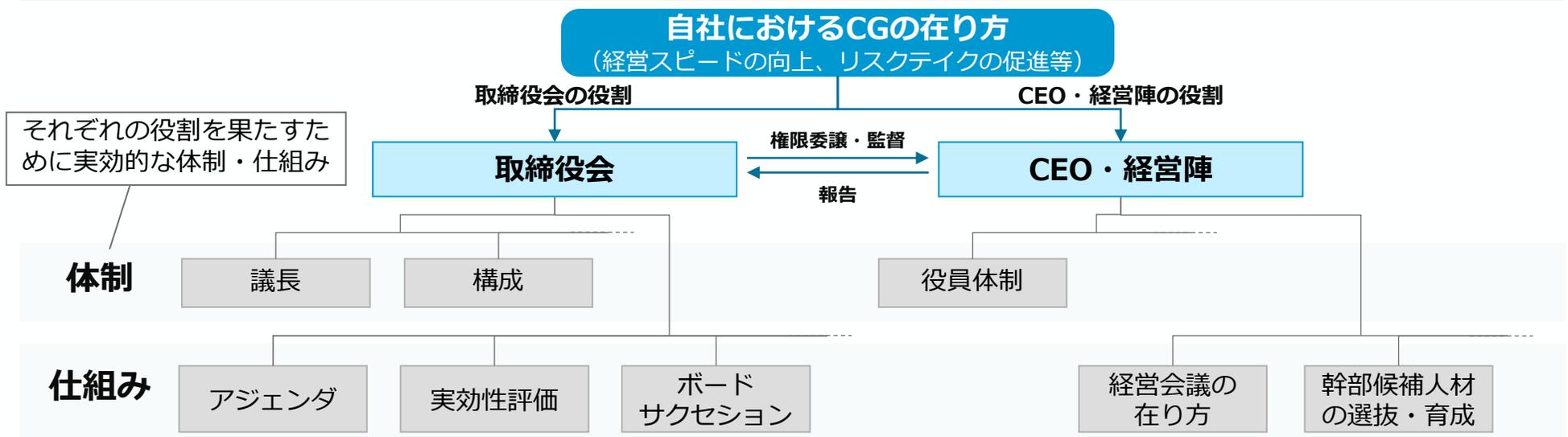
◆成熟事業(C)で生み出された**資金を新規の成長事業(A)に振り向ける**ことが重要。

◆切出しを検討すべき対象事業としては、**特に緊急を要するのがD(低収益・低成長)に属する事業**。

◆また、現時点では高収益な成熟事業(C)であっても、中長期的には自社で抱えておくことがベストではない場合には早期に切り出し、成長投資に資金を回すことが合理的。

自社に最適なCGの実現に向けた取組

- 「稼ぐ力」の強化に向けてCGの実効性を確保するためには、**監督と執行が車の両輪としてバランス良く機能することが重要。**
- 取締役会は自社に最適なCG実現に向け、足下のCGの状況に捉われずに、「**稼ぐ力**」の強化の観点から**自社におけるCGの在り方**（経営スピードの向上、リスクテイクの促進等）について十分に議論し、**経営陣も含めて認識を共有することが必要ではないか。**
- その上で、**自社におけるCGの在り方を基に、取締役会とCEO・経営陣それぞれが、役割に応じた実効的なCG体制・仕組みを構築していくことが必要ではないか。**



「稼ぐ力」の強化に向けたCGの構築

- 「稼ぐ力」の強化に向けては、①価値創造ストーリー（長期戦略と実行戦略）の構築、②その実現に向けた経営執行（成長投資の実行）、③評価・検証、の全体が実効的に機能するCGの構築が重要となる。

- 企業戦略等の大きな方向性を決めるための「取締役会アジェンダ」／「社外取締役によるエンゲージメント」

- 執行の迅速・果敢な意思決定を可能とする「権限委譲」
- 執行のリスクテイクを後押しする「報酬政策」

価値創造ストーリーの構築

（社会課題／株主以外のステークホルダーについても考慮）

価値観

長期戦略

長期ビジョン（目指す姿）

ビジネスモデル

有形・無形の経営資源を投入して製品やサービスをつくり、その付加価値に見合った価格で顧客に提供

実行戦略（中期経営戦略など）

成果と重要な成果指標（KPI）

価値創造ストーリーの実現に向けた経営執行

CEO・経営陣による迅速・果敢な意思決定

事業PFの最適化

成長投資

設備投資

研究開発投資

人材投資

等

稼ぐ力

付加価値の創出

- 取締役会の実効性を確認し、改善するための「取締役会の実効性評価」
- CEOの執行の結果を評価・検証するための「CEO再任・不再任（CEO評価）」

評価・検証

全体メカニズムが実効的に機能する取締役会／経営陣の体制・仕組み（CG）

- 各々の役割を果たすことができる「体制（取締役会議長／筆頭社外取締役、委員会委員長、各構成）」
- 実効的な取締役会の体制を持続的に確保するための「ボードサクセッション」
- 価値創造ストーリーを描き、実現できる人材を選任するための「CEOの後継者計画」
- CEOを支える「役員体制（CxO等）」／「経営会議」／「幹部候補人材の選抜・育成」

「稼ぐ力」を強化する3つの対応

① CEOへの大幅な権限の付与を可能とする取締役会の構築

- 各々の役割を果たすことができる「体制（取締役会議長／筆頭社外取締役、委員会委員長、各構成）」
- 企業戦略等の大きな方向性を決めるための「取締役会アジェンダ」／「社外取締役によるエンゲージメント」
- 実効的な取締役会の体制を持続的に確保するための「ボードサクセッション」
- 執行のリスクテイクを後押しする「報酬政策」

② 価値創造ストーリーを立案・実現できるCEO・経営陣への大幅な権限の付与

- 価値創造ストーリーを描き、実現できる人材を選任するための「CEOの後継者計画」
- 執行の迅速・果断な意思決定を可能とする「権限委譲」
- CEOを支える「役員体制（CxO等）」／「経営会議」／「幹部候補人材の選抜・育成」

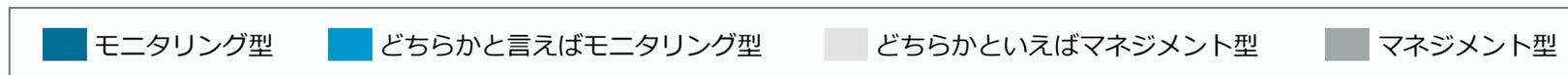
③ CGの実効性・持続性を担保する評価・検証の仕組みの構築

- 取締役会の実効性を確認し、改善するための「取締役会の実効性評価」
- CEOの執行の結果を評価・検証するための「CEO再任・不再任（CEO評価）」

モニタリングモデルの浸透状況

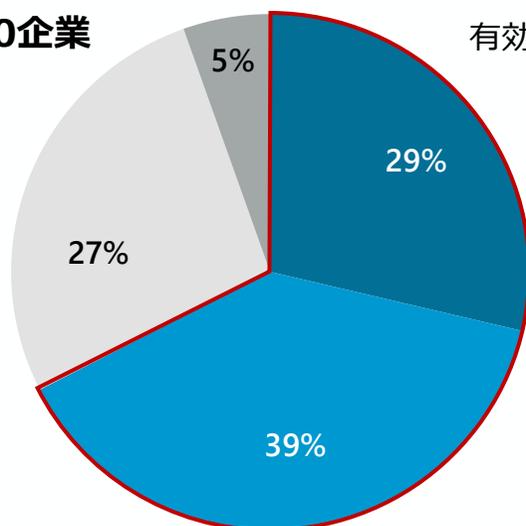
- JPX400企業では約3分の2、時価総額5,000億円以上の企業では約4分の3が取締役会について、マネジメント型よりもモニタリング型を志向。
- 特に大規模な企業では、中長期的な傾向としてモニタリングモデルが一層浸透していくことが想定され、モニタリングモデルへの移行に向けた実効的な取組を各社において検討していくことが望ましいと考えられる。

取締役会の志向



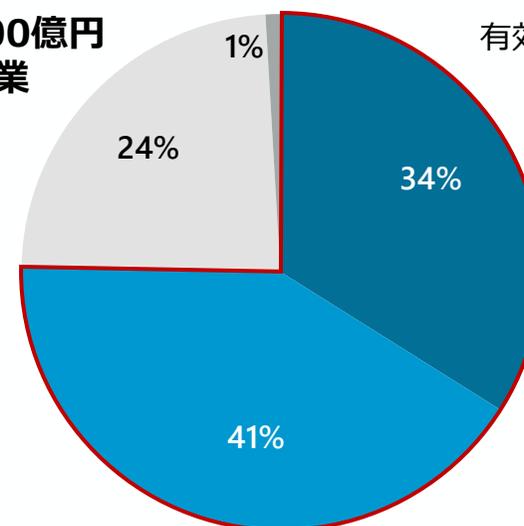
JPX400企業

有効回答数：129社



時価総額5,000億円以上の企業

有効回答数：109社



モニタリングモデルに移行する場合の取組

- CGの在り方を大きく変え、いわゆる**モニタリングモデルに移行する場合には、短期間での実現が困難なケース**もあるため**時間軸も意識しながら、「稼ぐ力」の強化に向けたCGの実現に向け、実効的なCG体制・仕組みから逆算して取組を行う必要があるのではないか。**

モニタリングモデルの実現に向けたCGの取組の進め方（例）

	現状 (マネジメントモデル)	CGの在り方 (モニタリングモデル)	実現に向けた課題	進め方
取締役会議長	社長・CEO	独立社外取締役	適任者の不在 時間確保	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 暫定的に議長を社内の非執行取締役 ✓ 実現に向けて、以下の取組を実施 <ul style="list-style-type: none"> ➢ ボードサクセッション（社外取締役のサクセッションを含む）の整備 ➢ 取締役の個人評価の導入
取締役会構成 (独立社外取締役)	数名～3分の1	過半数	候補者の不足 社外取締役の質への不安	
取締役会 アジェンダ	個別の意思決定 中心	中長期の戦略の 議論中心	議論時間の不足	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 実現に向けて、以下の取組を実施 <ul style="list-style-type: none"> ➢ アジェンダ見直し ➢ オフサイトミーティング
CEOの 再任・不再任	(実質的な判断なし)	毎年、 実質的に判断	再任・不再任の 判断材料の不足	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 実現に向けて、CEO評価の仕組みを導入

検討内容

- 「自社におけるCGの在り方」と「CG体制・仕組み」について、それぞれ検討する。

【検討事項】

1. 自社におけるCGの在り方（各社の基本となる考え方） ⇒ 23頁以降で検討

- 主な検討ポイント、取組モデル（モニタリングモデルへの移行に取り組む際の例）

2. CG体制・仕組み（各論） ⇒ 28頁以降で検討

- 下表の各項目における主な検討ポイント、取組モデル（上記1.の取組モデルを前提とした場合の例）

赤字：第5回研究会の議論対象

	体制	仕組み
(1) 取締役会	<ul style="list-style-type: none"> ① 議長／筆頭社外取締役 ② 取締役会構成（独立社外取締役比率、スキル、属性を含む） 	<ul style="list-style-type: none"> ③ アジェンダ・議論活性化／権限委譲 ④ 実効性評価（取締役の個人評価を含む） ⑤ 社外取締役によるエンゲージメント
(2) 指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> ① 体制 	<ul style="list-style-type: none"> ② CEOの後継者計画 ③ CEOの再任・不再任（CEOの評価を含む） ④ ボードサクセッション（社外取締役のサクセッションを含む）
(3) 報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> ① 体制 	<ul style="list-style-type: none"> ② 報酬政策
(4) CEO・経営陣	<ul style="list-style-type: none"> ① 役員体制（CxO等） 	<ul style="list-style-type: none"> ② 経営会議の在り方 ③ 幹部候補人材の選抜・育成
(5) 事務局（カンパニーセクレタリー）	<ul style="list-style-type: none"> ① 位置付け ② 人員体制 ③ 運用（社外取締役のサポート等） 	

次頁以降のスライド構成

1. 自社におけるCGの在り方（各社の基本となる考え方）

主な検討ポイント（案）	• 「自社におけるCGの在り方」を検討する上で、 <u>特に意識する必要がある内容を、問いかけ形式で整理</u>
取組モデル（案）	• いわゆる <u>モニタリングモデル（取締役会の監督機能を重視するCGの在り方）への移行に取り組む際の、「自社におけるCGの在り方」の例</u>

※その他、監督と執行の関係性に関する企業の取組事例等を掲載

2. CG体制・仕組み（各論）

関連情報	• 各項目に関連する <u>参考情報を一覧化</u> → 各参考情報の詳細は <u>別冊の参考資料集を参照</u>
主な検討ポイント（案）	• 各項目を検討する上で、 <u>特に意識する必要がある内容を、問いかけ形式で整理</u>
取組モデル（案）	• <u>上記1.の「自社におけるCGの在り方」を前提とした場合における、具体的な取組内容の例</u>

3. 自社におけるCGの在り方 (各社の基本となる考え方)

		体制	仕組み	
自社における CGの在り方	取締役会	議長／筆頭社外取締役	アジェンダ・議論活性化／権限委譲	社外取締役によるエンゲージメント
		取締役会構成	実効性評価	
	指名委員会	体制	CEOの後継者計画	ボードサクセッション
			CEOの再任・不再任	
	報酬委員会	体制	報酬政策	
CEO・経営陣	役員体制	経営会議の在り方	幹部候補人材の選抜・育成	
事務局	位置付け	人員体制	運用	

主な検討ポイント（案）

- **「自社におけるCGの在り方（CGの位置付け/監督と執行の役割分担/監督の定義）」は明確か。**
 - 「稼ぐ力」に資するCGの構築に向けては、まずは「CGの位置付け（経営戦略との関係性や、実現したいこと（経営スピードの向上、リスクテイクの促進等）」、「監督と執行の役割分担」、「監督の定義」等について、取締役会で十分な議論を重ねた上で、合意形成を行い、可視化（文書化等）する必要がある。
 - 「自社におけるCGの在り方」はCGにおける判断軸であり、監督と執行を車の両輪としてバランス良く機能させるためには、CG体制・仕組みの検討の際に、都度、立ち戻る必要がある。
- **「自社におけるCGの在り方」を踏まえ、最適な機関設計を選択しているか。**
 - 現在の機関設計ありきではなく、「自社におけるCGの在り方」を実現するために最適な機関設計を選択する必要がある。
 - 例えば、執行に対して大幅な権限委譲を行うことが望ましい場合には、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社を選択することも考えられる。
- **全取締役とCEO・経営陣において、常に「自社におけるCGの在り方」の共通理解があるか。**
 - 取締役やCEO・経営陣が「自社におけるCGの在り方」を理解し、取締役会や経営会議等において、適切な言動をとっているか、定期的に確認する必要がある。
 - 例えば、「自社におけるCGの在り方」を明確化した後も、定期的に、あるいは人員が変わる都度、目線合わせの議論を行うことや、取締役会におけるアジェンダセッティングや実際の議論等、日常的な運営の中で、目線合わせをすることも有益と考えられる。

取組モデル（案）：モニタリングモデルにおけるCGの在り方

- いわゆるモニタリングモデル（取締役会の監督機能を重視するCGの在り方）への移行に取り組む際には、機関設計の選択も含め、監督と執行の役割分担、監督の定義を明確化することがより重要となる。

CGの位置付け

- **自社の在りたい姿を実現するための重要な経営基盤の一つとして位置付ける。**
- 社会課題を解決しながら持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するための価値創造ストーリーの構築と実行を行うため、**経営の公正性・透明性を確保しつつ、経営陣によるリスクテイクとスピード感のある業務執行を実現する。**

監督と執行の役割分担

- **取締役会**は、企業価値を大きく左右する重要な経営事項を議論・検討することで**大きな方向性を示し、執行のリスクテイクを支える**とともに、**執行のプロセスと成果の妥当性を検証し、執行を適切に監督する。**
- **執行**は、**最高経営責任者が中心**となって、**重要な業務執行の意思決定を行い、チームで持続的な企業価値向上を実現する。**

監督の定義

- **監督の中核は、経営を担う経営陣（特に社長・CEO）に対する評価と、それに基づく指名・再任や報酬の決定を行うこと**であり、経営陣が作成した経営戦略や経営計画、個別の業務執行の決定に関する議案に対し、**主にその検討体制や作成プロセスを確認する。**
- **個別の業務執行に対するアドバイス**は、日常の業務執行に過度に細かな意見を言うのではなく、**中長期的かつ大局的な視点から行う。**

機関設計

- 監督と執行の役割を明確にするため、**指名委員会等設置会社／監査等委員会設置会社を選択する。**

(参考) 監督と執行の関係性に関する企業の取組事例

<企業の取組事例①>

取締役会の監督機能がどのようにあるべきかということについて、各取締役間に考え方の違いがあることが課題となっていた。そこで、「社外取締役ガイドライン」の内容も踏まえ、取締役間でディスカッションを実施することで、当社の取締役会が果たしていくべき監督機能についての共通認識を持ってもらうようにした。

<企業の取組事例②>

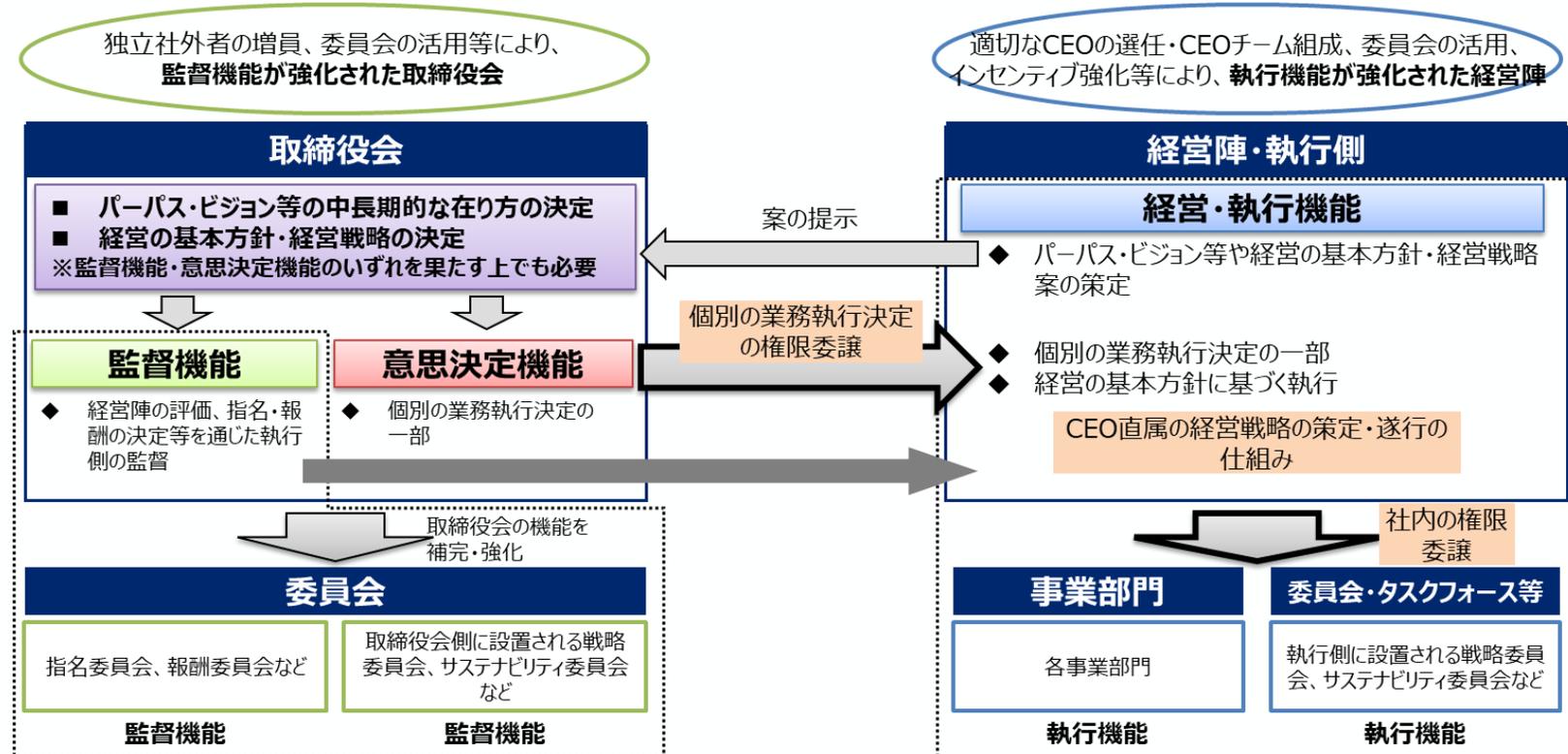
「監督」の定義について日常的に議論をしている。執行側がリスクを適切に管理しながら、経営計画のとおりに進んでいけば取締役会としては何も言うことはないが、業務執行についてリスクが検出された場合に、取締役会としてどの程度踏み込んで、助言・提言をしていくべきかという点は難しい論点だと考えている。

<企業の取組事例③>

取締役と執行役の距離感については引き続き検討していくべき課題と考えている。監督と執行が分離されすぎると、監督サイドに必要な情報が提供されないこととなり、モニタリングボードにおける監督や助言・提言の実効性がむしろ下がってしまうのではないかと懸念している。そこで、監督と執行のコミュニケーションを密にするために、取締役が執行役会を傍聴できる仕組みを設け、執行サイドの意思決定プロセスを容易にチェックできる体制を整えている。

(参考) 経営・取締役会の在り方

- 取締役会、経営陣、委員会、事業部門等の役割分担を明確化することで、執行側の機能強化と監督側の機能強化を車の両輪として推進し、大胆なリスクテイクを後押ししていくことが考えられる。



4. CG体制・仕組み（各論）

（1）取締役会

① 議長／筆頭社外取締役

		体制	仕組み	
自社における CGの在り方	取締役会	議長／筆頭社外取締役	アジェンダ・議論活性化／権限委譲	社外取締役によるエンゲージメント
		取締役会構成	実効性評価	
	指名委員会	体制	CEOの後継者計画	ボードサクセッション
			CEOの再任・不再任	
	報酬委員会	体制	報酬政策	
CEO・経営陣	役員体制	経営会議の在り方	幹部候補人材の選抜・育成	
事務局	位置付け	人員体制	運用	

関連情報サマリー

議長／筆頭
社外取締役

- 取締役会議長を社内の取締役としている企業は約 9 割。
- 筆頭独立社外取締役を選任している企業は約 2 割。

項目	概要
取締役会議長の属性の状況	<ul style="list-style-type: none">• 取締役会議長が社外取締役である企業は 1 割未満• 取締役会議長が社長・CEOである企業は約 6 割、会長である企業は約 3 割
議長として望ましいと考える属性	<ul style="list-style-type: none">• 将来的な方針として、特に方針はないとする企業が65%（※）
筆頭独立社外取締役の選任状況	<ul style="list-style-type: none">• 筆頭独立社外取締役を選任している企業は、約 2 割
ヒアリング結果	<ul style="list-style-type: none">• 社外取締役が取締役会議長として実効的に機能するためには、①会社への理解と時間的・精神的なコミットの確保、②議長を適切に評価し選解任できる仕組みの整備が必要との意見があった。• 事業についての理解の観点から、社内の非業務執行取締役が適切であるとの意見もあった。

※プライム市場上場会社以外を含む

主な検討ポイント（案）

○ 自社の取締役会の役割を踏まえ、現在の取締役会議長は適切か。

- 自社のCGの在り方を踏まえ、取締役会の監督機能を発揮する観点から、**執行のトップであるCEOが議長を兼ねることが適切か**について、検討する必要がある。
- 独立社外取締役の機能を最大限活用しつつ、社内論理にとらわれない議論、判断をするために、どのような属性の取締役が議長となるのが望ましいかを検討する必要がある。

○ 適切な取締役会議長を選び、持続的に人材を確保するための仕組みが整っているか。

- 議長にはアジェンダセッティングや議事進行のスキルに加えて、**強いコミットメント、十分な時間の確保、自社の深い理解等が求められるため、すぐに務めることが困難である場合も考えられる。**
- 例えば、議長は独立社外取締役が適切であると考えるものの、**適任者がすぐに見つからない場合には、一旦、議長を社内の非業務執行取締役とし、筆頭独立社外取締役を設置しつつ、将来、議長を独立社外取締役とすることを見据え、ボードサクセッションの取組を強化していくことも考えられる。**

○ 筆頭独立社外取締役を設置する必要はないか。

- 特に、執行のトップであるCEOが議長を兼ねる場合において、取締役会の実効性を確保する観点から、**筆頭独立社外取締役を設置し、独立社外取締役の意見集約を行う役割を担うことが考えられる。**
- 独立社外取締役が議長を務めている場合においても、議長をサポートするとともに、議長を牽制・評価する観点から、**筆頭独立社外取締役を設置することが考えられる。**

○ 取締役会議長や（筆頭）独立社外取締役をサポートする体制は整っているか。

- 独立社外取締役が役割を果たす上で、事務局によるサポートが必要不可欠であり、そうした体制を整備する必要がある。

→ 取締役会議長 : CGSガイドライン 2.6.1. 取締役会議長

→ 筆頭独立社外取締役 : CGSガイドライン【別紙 1：社外取締役活用の視点】7. ステップ 7：就任した社外取締役が実効的に活動できるようサポートする

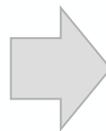
取組モデル（案）

議長／筆頭
社外取締役

<ありたい形>

- ・ 執行に対する客観的な評価、取締役会における審議の活性化、監督機能の実効性確保の観点から、**取締役会議長に独立社外取締役を選任**
- ・ 取締役会の独立性向上及び執行と社外取締役との連携強化／取締役議長に対するチェック・牽制の観点から、**社外取締役の互選により、筆頭独立社外取締役を設置**

現状を
踏まえた
課題整理



<実現に向けた課題>

- ・ 取締役会議長を担うことができる**独立社外取締役の不在（スキル、コミットメント、時間確保等の観点）**
- ・ **筆頭独立社外取締役を設置することに対する各取締役等における抵抗感（優劣や上下関係という感覚）**
- ・ **独立社外取締役を支える事務局機能が不十分**

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

<当面の対応>

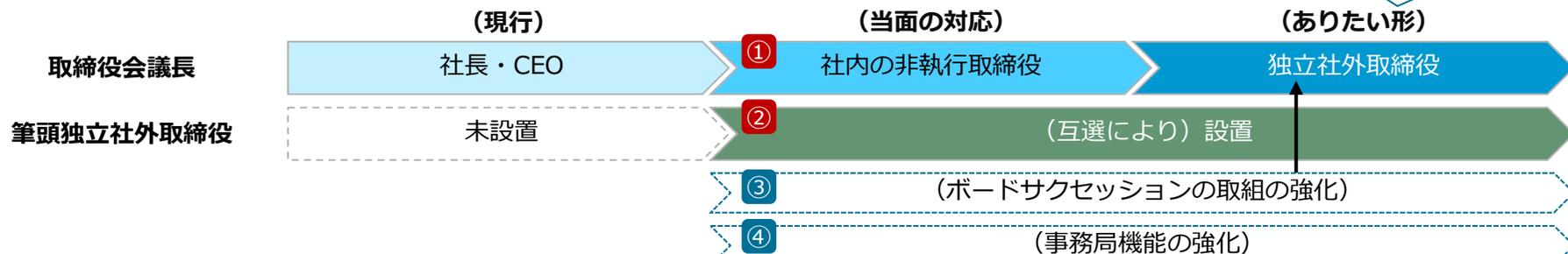
- ① **議長に社内の非執行取締役を選任**
 - 議長を執行と分離することで客観性を確保
- ② **筆頭独立社外取締役を設置**
 - 事前に、取締役等の中で筆頭独立社外取締役に関する認識（優劣や上下関係ではなく役割分担）を共通化
 - 筆頭独立社外取締役が中心となり、独立社外取締役の意見集約や議長に対するチェック・牽制を実施

<中長期的な対応>

- ③ **ボードサクセッションの取組の強化**
 - ⇒ 将来的に議長に独立社外取締役を選任
 - 議長を担える独立社外取締役（スキル・経験・時間確保等）を持続的に確保
- ④ **事務局機能の強化**
 - 議長や筆頭独立社外取締役の機能発揮を十分サポート出来る体制を構築

自社におけるCGの在り方
（取締役会の役割）から設定

<イメージ図>



4. CG体制・仕組み（各論）

（1）取締役会

② 取締役会構成

		体制	仕組み	
自社における CGの在り方	取締役会	議長／筆頭社外取締役	アジェンダ・議論活性化／権限委譲	社外取締役によるエンゲージメント
		取締役会構成	実効性評価	
	指名委員会	体制	CEOの後継者計画	ボードサクセッション
			CEOの再任・不再任	
	報酬委員会	体制	報酬政策	
CEO・経営陣	役員体制	経営会議の在り方	幹部候補人材の選抜・育成	
事務局	位置付け	人員体制	運用	

関連情報サマリー

- ほぼ全ての企業が独立社外取締役3分の1以上。
- 独立社外取締役が過半数の企業は約2割。 今後の方針では約3割。

項目	概要
独立社外取締役の選任状況	• ほぼ全てのプライム市場上場会社において独立社外取締役が3分の1以上 を占めている。
独立社外取締役が過半数の上場会社	• 過半数の独立社外取締役を選任するプライム市場上場会社の割合は増加傾向、 約20% 。 • 欧米諸国と比較すると、社外取締役の割合は低い。
独立社外取締役比率についての方針	• 約7割 のプライム市場上場会社は、今後の方針として「 1/3以上1/2以下 」と考えており、多くが現在の比率を維持する方針となっている。
スキルマトリックスの策定と活用状況	• CGコードのコンプライ率は高く、策定自体は進んでいる。 • 他方で、取締役の選任等に活用している企業は、 約2～3割 。(※)
女性取締役の員数・割合	• 全上場企業における役員（会社法上の役員）の内、女性比率は 約9% 。(※) • 欧米諸国と比較して、日本の女性役員割合は低い傾向。(※)
ヒアリング結果①（社外取締役比率）	• 社外取締役を過半数にすれば、監督機能強化につながるとの意見があった。 • 他方で、取締役会の在り方が変わるため、議論が必要との意見があった。
ヒアリング結果②（スキルマトリックス）	• 将来戦略等やそれに向けた取締役会の形からブレイクダウンしてスキルマトリックスを作成することが重要との意見があった。
ヒアリング結果③（多様性）	• 女性比率に加え、国際性や年齢についての多様性に関する意見があった。 • 国際的多様性については、英語対応の課題を挙げる意見もあった。

※プライム市場上場会社以外を含む

主な検討ポイント（案）

- **自社の取締役会の役割を踏まえ、独立社外取締役の比率や社内の取締役の対象者は適切か。**
 - 自社のCGの在り方を踏まえ、取締役会の監督機能を発揮する観点から、取締役の過半数を独立社外取締役とする必要はないかについて、検討する必要がある。
 - 取締役会で事業ポートフォリオについての実効的な議論をするため、事業責任者を取締役とすることが望ましいかについて検討する必要がある。
- **経営環境や事業特性等も踏まえ、経営戦略に照らしてスキルマトリックスは常に適切な状態か。**
 - スキルマトリックスは現在の取締役のスキル等を開示すること自体ではなく、経営戦略を踏まえ、自社の取締役会がその役割を果たすために必要となるスキル等を特定し、取締役会の構成を見直していくことにこそ意味がある。そのため、スキルの定義やスキルを保有しているかどうかの判断基準についても取締役会で共通認識を持ち、明文化することも考えられる。
 - 経営環境や事業特性、経営戦略等が変われば、取締役会で保有すべきスキルも変化することが考えられるため、スキルマトリックスについては随時見直しを行う必要がある。
- **適切な取締役会の構成を実現し、持続的に人材を確保するための仕組みが整っているか。**
 - 取締役の過半数を独立社外取締役とする適切であると考えられるものの、すぐに実現ができない場合には、徐々に独立社外取締役を増やしつつ、ボードサクセッションの取組を強化していくことが考えられる。

→ CGSガイドライン 2.5. 取締役の指名

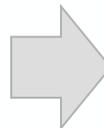
CGSガイドライン【別紙 1：社外取締役活用の視点】 9. ステップ 9：評価結果を踏まえて、再任・解任等を検討する

取組モデル（案）

<ありたい形>

- ・ 執行に対する客観的な評価、監督機能の実効性の確保の観点から、**取締役の過半数は独立社外取締役**
- ・ 企業経営に対して複合的・多様な視点から監督機能を発揮するため、ジェンダー（女性比率●%以上）、国際性の面を含む**取締役の多様性を確保**
- ・ 企業ごとの個別事情も踏まえ、**取締役会総体として必要なスキルを確保**

現状を踏まえた課題整理



<実現に向けた課題>

- ・ 取締役会の構成が、**経営戦略や取締役会に期待する役割に合致したもの**となっていない
- ・ ありたい取締役会構成を実現に向けた十分な**独立社外取締役候補者の不在**
- ・ 多様な独立社外取締役を支える（情報共有、英訳・通訳等）事務局機能が不十分

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

<当面の対応>

① ありたい取締役会構成や各取締役の期待役割を明確化

⇒ 現時点で可能な取締役会構成を構築

- 取締役会の役割や経営戦略等からスキル・マトリックス等を作成して明確化 → 経営戦略等が変われば都度見直しを実施

<中長期的な対応>

② 取締役個人（社外取締役含む）を評価する仕組みの構築

- 取締役個人（社外取締役含む）を評価し、改善や再任に活用

③ ボードサクセッションの取組の強化

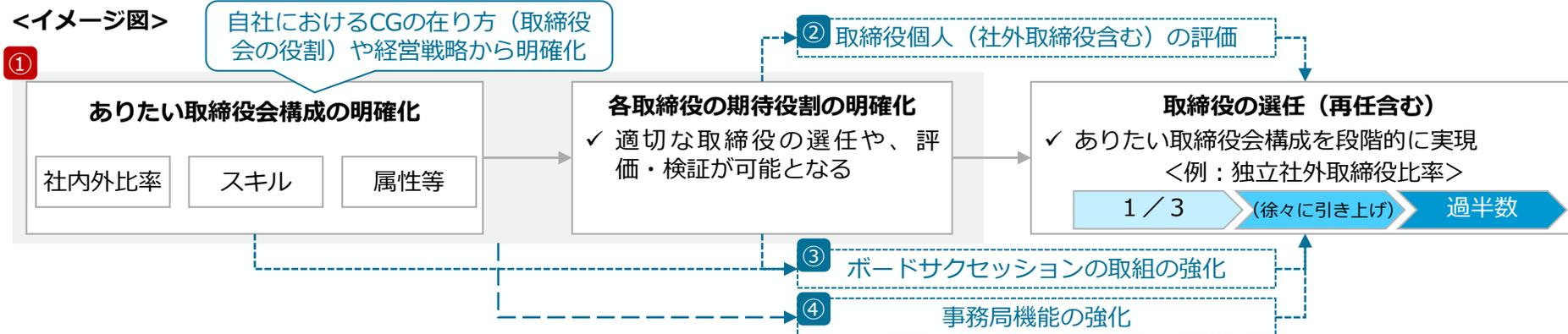
⇒ ありたい取締役会構成を段階的に実現

- 必要となる独立社外取締役を持続的に確保

④ 事務局機能の強化

- 独立社外取締役を十分サポート出来る体制を構築

<イメージ図>



4. CG体制・仕組み（各論）

（1）取締役会

③ 取締役会アジェンダ・議論活性化 ／ 権限委譲

		体制	仕組み	
自社における CGの在り方	取締役会	議長／筆頭社外取締役	アジェンダ・議論活性化／権限委譲	社外取締役によるエンゲージメント
		取締役会構成		
	指名委員会	体制	CEOの後継者計画	ボードサクセッション
			CEOの再任・不再任	
	報酬委員会	体制	報酬政策	
CEO・経営陣	役員体制	経営会議の在り方	幹部候補人材の選抜・育成	
事務局	位置付け	人員体制	運用	

関連情報サマリー

- 企業は中長期戦略の議論が課題と認識。
- 事業PFについて、取締役会で定期的に年1回以上議論する企業は約半数。

項目	概要
取締役会の実効性評価により見つかった課題	• 約6割の企業が、「中長期的な経営戦略に対する議論」を選択
取締役会での戦略に関する議論	• 年間20時間未満の会社が約7割（※）
取締役会の開催回数・開催時間	• 年間開催回数は、13回以上15回以下が最も多い。 • 一回当たり開催時間は、120分以上150分未満が最も多い。
中長期戦略に関する議論を深める取組	• 執行側の戦略に関する議論の経過を取締役に報告している企業は約6割。（※） • 執行側の戦略検討スケジュールと連動するよう年間アジェンダを設定している企業は約2割。（※）
事業ポートフォリオの議論状況等	• 取締役会で定期的に年1回以上議論することとしている企業は約半数。 • 事業部門／セグメントごとに資本コストを算出している企業は約2割、資本収益性を算出している企業は約3割。
新規事業投資／事業の撤退について議論した事業の数	• 新規事業投資について議論していない企業は約4割、事業の撤退について議論していない企業は過半数。（※）
投資委員会・戦略委員会の設置状況	• 設置する企業は3～4割
機関設計移行時の実施事項	• 監査等委員会設置会社／指名委員会等設置会社に移行したときの実施事項について、権限委譲の拡大が約6割、執行体制の強化が約5割。

※プライム市場上場会社以外を含む

(注) 各々の出所については、経済産業省「「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会 第5回事務局説明資料 参考資料集」参照

主な検討ポイント（案）

- **自社の監督と執行の役割分担を踏まえ、取締役会とCEO・経営陣との権限配分は適切か。**
 - 取締役会とCEO・経営陣との権限配分は、CGが実効的に機能するかの肝である。自社のCGの在り方を踏まえつつ、CEO・経営陣が迅速・果敢な意思決定を行う観点から、どのような権限配分が適切か検討する必要がある。
- **自社の取締役会の役割を踏まえ、アジェンダ設定は適切か。**
 - 経営戦略の策定においては、取締役会とCEO・経営陣が協働して磨き上げていくことが重要であることから、検討プロセスについて、取締役会とCEO・経営陣との間で共通認識を持ち、年間のアジェンダに組み入れる必要がある。
 - その際、取締役会は、中長期的目線での成長投資の視点を組み入れるとともに、実行段階において、検証等を行うことも重要である。
 - また、経営環境は常に変化することから、少なくとも一年に一度は事業ポートフォリオの議論を行う必要がある。
- **取締役会で実効的な議論を行うための環境が整備されているか。**
 - 取締役会で実効的な議論を行うためには、重要なアジェンダの議論に時間を割く必要があることから、執行からの報告事項や説明時間を必要最小限とする等の取組を行うことが考えられる。
 - また、期初での年間アジェンダ設定、予め毎年取締役会で議論する事項／重点的に議論する事項等を定めておくこと、独立社外取締役に対する執行からのインプットの強化、事前説明（オンラインや動画活用も考えられる）／質疑応答の実施、オフサイトミーティングの活用等の取組が考えられる。
 - また、デジタルツールの活用により取締役会の議論の状況を可視化し、現状把握、改善に生かすことも考えられる。
- **取締役会の機能の一部を実効的に議論するために必要な委員会を設置する必要はないか。**
 - 特に指名委員会／報酬委員会の設置は基本であるが、その他、戦略委員会、サステナビリティ委員会、ガバナンス委員会等、特定の事項について重点的に議論する諮問委員会を設置することが考えられる。
 - 取締役会は各委員会の役割（何を諮問するのか等）を明確にし、各委員会は役割を踏まえて、体制やアジェンダセッティングを行う必要がある。

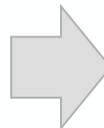
※指名委員会等設置会社においては、指名委員会／報酬委員会が法定されており、それぞれ専権事項が存在する。

取組モデル（案）

<ありたい形>

- 取締役会では、企業価値を大きく左右する**重要な経営事項について十分な議論・検討**
- 経営の公正性・透明性を確保しつつ、経営陣による**リスクテイクとスピード感のある業務執行**を実現

現状を
踏まえた
課題整理



<実現に向けた課題>

- 取締役会における**重要議案の議論時間が不足**。他方、**個別の業務執行が取締役会決議事項とされており、スピード感のある業務執行の障壁**
- 自由闊達で建設的な議論を可能とする環境の未整備
- 迅速な業務執行と担うために必要な**執行体制が未整備**
- 大幅な権限委譲をした場合に、取締役会が**客観的に執行のプロセスと成果の妥当性を検証する体制が未整備**

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

<対応>

① 取締役会と執行の権限配分の見直し

- 付議事項を重要議案に絞り込み、法律上可能な範囲での執行への大幅な権限委譲、報告事項の絞り込みを実施
- 中計等の執行案は、適時適切なタイミングで取締役会で審議

② 戦略委員会／サステナビリティ委員会等

- 特定の事項を重点的に議論する体制を構築

③ オフサイトミーティング、独立社外取締役会の設置

- オフサイトの活用による時間確保と自由闊達な意見交換、独立社外取締役の意見集約による議論の効率化／監督機能強化

④ 事務局機能の強化

- 事務局が、独立社外取締役を十分サポート出来る体制を構築

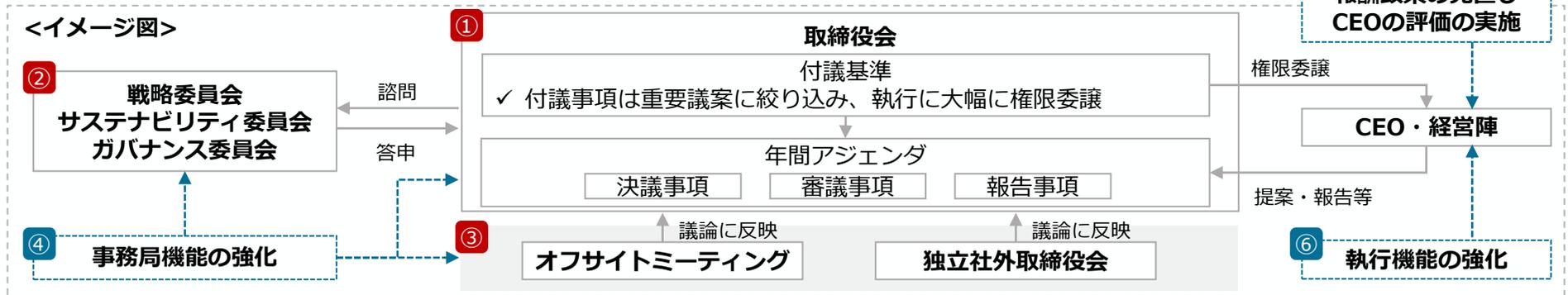
⑤ 報酬政策の見直し／CEOの評価の実施

- 報酬による執行のリスクテイクの促進、CEOの評価の実施により、CEO・経営陣の経営執行を後押し

⑥ 執行機能の強化

- 委譲された権限に基づき迅速な経営執行が可能な体制を構築

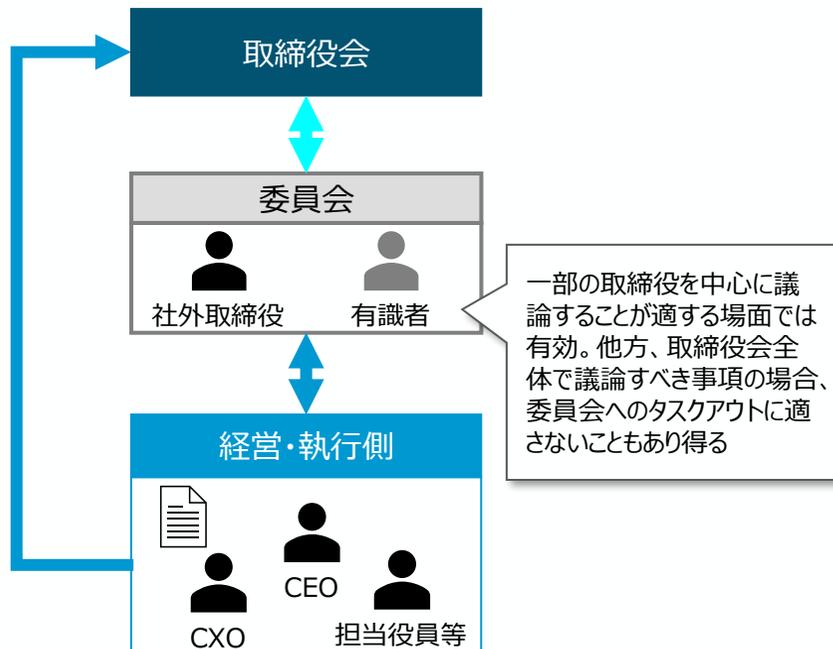
<イメージ図>



(参考) 委員会の活用

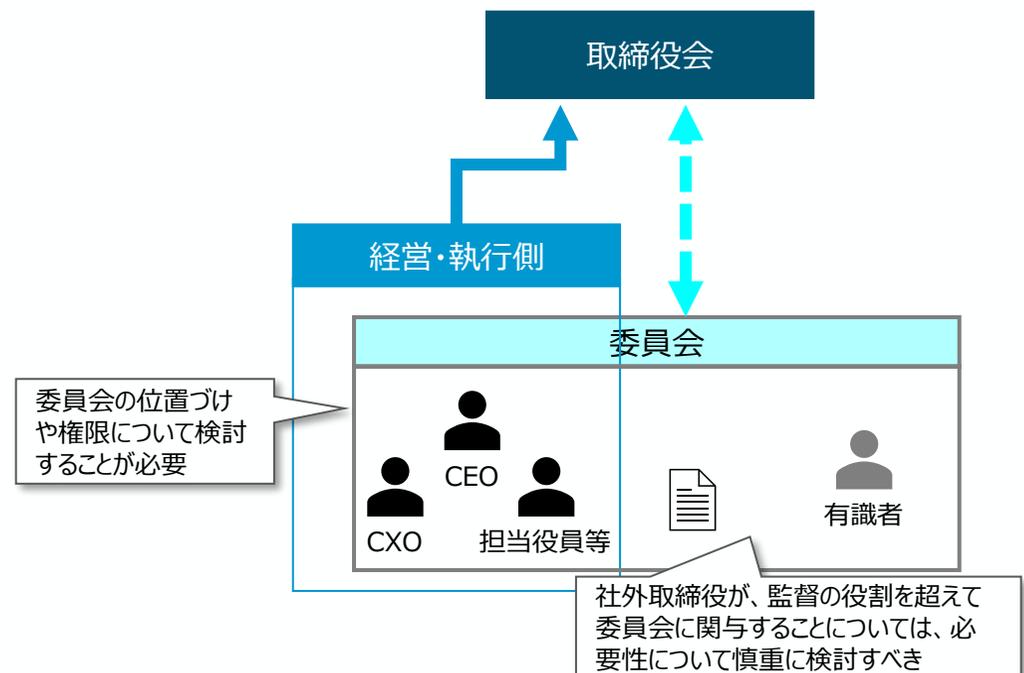
- 取締役会の機能強化（又は取締役会に期待された本来の機能の補完又は代替）を目的として、特定のテーマ（戦略やサステナビリティ等）について委員会が設置することが考えられる。
- また、経営・執行の機能強化のための方法の一つとして、CEOのコミットメントの下で全社的に検討・推進するための委員会を設けることも考えられる。

取締役会の機能補完・強化の場合



(出所) CGSガイドラインより作成

経営・執行の機能強化の場合



4. CG体制・仕組み（各論）

（1）取締役会

④ 実効性評価

		体制	仕組み	
自社における CGの在り方	取締役会	議長／筆頭社外取締役	アジェンダ・議論活性化／権限委譲	社外取締役によるエンゲージメント
		取締役会構成	実効性評価	
	指名委員会	体制	CEOの後継者計画	ボードサクセッション
			CEOの再任・不再任	
	報酬委員会	体制	報酬政策	
CEO・経営陣	役員体制	経営会議の在り方	幹部候補人材の選抜・育成	
事務局	位置付け	人員体制	運用	

関連情報サマリー

- 委員会や取締役個人の評価を行っている企業は約2～3割。
- 評価における課題の解消・改善のための議論を取締役会で行っている企業は4割（※）。

※プライム市場上場会社以外を含む

項目	概要
取締役会の実効性評価の対象	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会以外を実効性評価の対象としていない企業が約半数。 • 委員会や取締役個人を評価の対象としている企業はいずれも約2～3割。
第三者評価の活用状況	<ul style="list-style-type: none"> • 毎年行っている企業は約3割、定期的に行っている企業は約1割。
取締役会の実効性評価の手法	<ul style="list-style-type: none"> • 個人インタビューや取締役会で集団討議を実施している企業は約2～3割。 • 社外取締役による集団討議を実施している企業は約1割。
社外取締役に対する個人評価	<ul style="list-style-type: none"> • 行っている企業は、25%。その内で、相互評価や第三者評価は約1～2割。
社外取締役に対する評価・フィードバック	<ul style="list-style-type: none"> • 明確な評価、フィードバックについて、行っていない企業がそれぞれ約6割。（※）
社外取締役に対する評価を実施していない理由	<ul style="list-style-type: none"> • 評価プロセス・方法の未確立が約5割。評価のフィードバック方法の未確立が約2割。（※）
実効性評価における課題の解消・改善のための取組	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会で具体的なアクションの議論・明確化をしている企業は4割。（※） • 取締役会でアクションの進捗状況のモニタリングをしている企業は2割弱。（※）
ヒアリング結果①（第三者評価）	<ul style="list-style-type: none"> • 客観性や本音を引き出す点で第三者評価が有用という意見も、内部事情を知る自社で行う方がよいという意見もあった。 • 上記の両面を踏まえ、数年に一度実施しているという意見もあった。
ヒアリング結果②（個人評価）	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役に期待する役割に基づいて評価軸を定め、自己評価、相互評価と段階を追って取組を進めると良いという意見があった。

※プライム市場上場会社以外を含む

（注）各々の出所については、経済産業省「「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会 第5回事務局説明資料 参考資料集」参照

主な検討ポイント（案）

○ 取締役会の実効性評価の実施目的は明確か。

- 取締役会の実効性評価は、それ自体が目的ではなく、目的を達成するための手段であることから、何のために実施するかを明確にし、関係者が共通認識を持つ必要がある。
- 自社におけるCGの在り方の議論において明確にした取締役会の役割を果たしているかについて、現状の分析や課題を抽出し、解決策の検討や実行に生かしていくことは当然として、中長期的な方向性についての検討や、取締役会の構成員の意識共有の場としても活用することも考えられる。

○ 取締役会の実効性評価の評価内容やプロセスは実施目的に資するものとなっているか。

- 取締役会の実効性評価の実施目的を踏まえ、評価対象、評価項目、評価方法を決定する必要がある。
- 各種委員会についても実効性について検証する必要がある。特に取締役会の諮問機関である委員会については、取締役会の実効性評価の中で、合わせて評価することが望ましい。
- 取締役会の実効性評価の実施目的を踏まえ、抽出された課題は、その解決策について取締役会で議論し、解決するまでモニタリングを継続する必要がある。

○ 第三者評価機関を活用する必要はないか。

- 第三者機関による評価は、評価者の経験やノウハウの活用、独立性と客観性の担保等に加え、第三者を介することにより、取締役はより率直な意見を言いやすくなる等のメリットがあり、より有用な実効性評価が可能となる。
- 他方、評価者が自社を十分理解していない、他人任せになってしまう等のリスクもあることから、第三者機関に委託することの是非、委託する場合は、その目的、頻度等について検討する必要がある。

○ 取締役個人の評価を行う必要はないか。

- 取締役会の実効性は、取締役個人が、取締役会の役割や自身の役割を認識し、それに資する言動をとっているかによって左右されることから、取締役個人の評価を行うことで、より有用な実効性評価が可能となる。
- 取締役個人の評価を行うことにより、それぞれが自身の言動を省みた上で、今後に生かすとともに、再任・不再任の判断にも活用することができる。

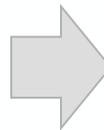
→ CGSガイドライン 2.6.4. 取締役会の実効性評価

取組モデル（案）

<ありたい形>

- 毎年、取締役会及び取締役個人がその役割を十分果たし、「稼ぐ力」の強化や中長期的な企業価値の向上に寄与しているかについて評価・検証した上で、改善を実施

現状を
踏まえた
課題整理



<実現に向けた課題>

- 取締役会及び取締役個人の役割に関する理解が不統一
- 取締役会の実効性評価の客観性や質の向上

<対応>

① 実効性評価のプロセスを構築

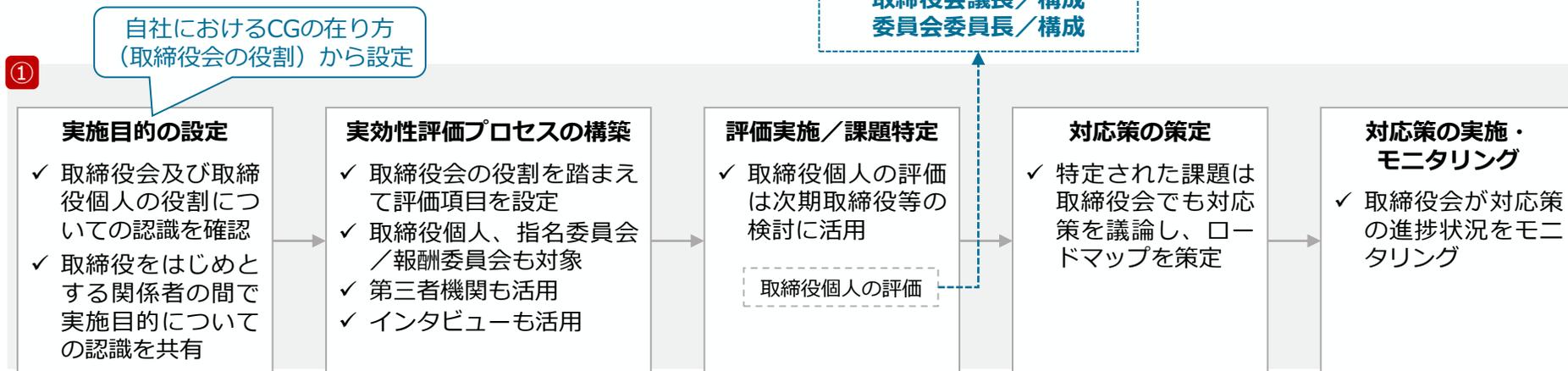
- 取締役会及び取締役個人の役割についての認識を改めて確認
- 取締役会、取締役個人、委員会等を評価対象とし、その役割を踏まえた内容、方法（第三者評価、インタビューも活用）等で実効性評価
- 抽出された課題については対応策を策定の上、取締役会が進捗状況をモニタリング

② 取締役個人の評価を、改善や取締役の選任等に活用

- 取締役個人（社外取締役含む）を評価し、改善や再任に活用することで、ありたい取締役会構成を実現

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

<イメージ図>



4. CG体制・仕組み（各論）

（2）指名委員会

① 体制

		体制	仕組み	
自社における CGの在り方	取締役会	議長／筆頭社外取締役 取締役会構成	アジェンダ・議論活性化／権限委譲 実効性評価	社外取締役によるエンゲージメント
	指名委員会	体制	CEOの後継者計画 CEOの再任・不再任	ボードサクセッション
	報酬委員会	体制	報酬政策	
	CEO・経営陣	役員体制	経営会議の在り方	幹部候補人材の選抜・育成
	事務局	位置付け	人員体制	運用

関連情報サマリー

- 指名委員会を設置している企業は9割超。
- 委員長が社外取締役の企業は任意の委員会で約6割、法定の委員会で約9割。
- 指名委員会における社内取締役の比率は、約2～3割（※）。

※プライム市場上場会社以外を含む

項目	概要
指名委員会の設置状況	• 指名委員会を設置している企業は、 9割超。
指名委員長の属性	• 社外取締役の企業は 約6割（任意の委員会） 、 約9割（法定の委員会）
指名委員における社内者の有無	• 社内取締役の比率 は、機関設計を問わず 約2～3割。 （※） • 任意の指名委員会を設置する企業のうち 社外取締役過半数の企業が約9割。
指名委員会における運営上の課題	• 社外取締役との十分な情報共有が最も多い課題。
ヒアリング結果	• 指名委員長は重要なポストであり、しっかりとした検討が必要という意見があった。 • また、社内取締役なしで人事の議論をすることは困難であり、CEOの選解任等の際に議論・決議に参加しなければ問題ないとの意見もあった。

※プライム市場上場会社以外を含む

主な検討ポイント（案）

○ 指名委員会の委員長は独立社外取締役が務めているか。

- 一般的に、独立社外取締役の主体的な関与を引き出し、独立性・客観性と説明責任の強化の観点から、独立社外取締役が委員長を務める方が、実効的な委員会運営が図られやすくなる。

○ 設置目的を踏まえて、指名委員会は適切な構成となっているか。

- 特に、取締役の過半数が独立社外取締役ではない場合には、指名委員会の構成員の過半数を独立社外取締役をすることが基本となる。
- 社長・CEOの後継者計画等、指名に関する事項については社内者との連携や情報収集が欠かせないことから、社内事情に精通する社内者が委員に加わることは一定の合理性がある。他方、その場合には、指名委員会において実効的な議論が行われるように、本人の選解任や評価等については、本人のいない場で議論することが望ましい。

○ 指名委員会が期待通りの役割を果たしているかを評価・検証し、改善するための仕組みが整っているか。

- 取締役会と同様、指名委員会の実効性評価を行うことが必要である。この場合、取締役会の実行性評価と合わせて行うことで、取締役会と指名委員会とが一体として実効的に機能しているかについても評価を行い、その結果を踏まえて必要な改善を行うことが可能となる。

→ CGSガイドライン別冊 指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針

【第一部：指名委員会・報酬委員会活用の視点】3. 委員会の構成

取組モデル（案）

<ありたい形>

- 独立社外取締役の主体的な関与を引き出し、独立性・客観性と説明責任の強化の観点から実効的な委員会運営を図るため、独立社外取締役を指名委員会委員長、独立社外取締役比率を過半数
- 指名委員会が社内者と円滑に連携し、必要な情報を取得可能な体制

現状を
踏まえた
課題整理



<実現に向けた課題>

- 指名について実効的な議論を行うことができる独立社外取締役の持続的な確保
- 社内者との円滑な連携と、選解任や評価等についての実効的な議論の両立
- 指名委員会を支える事務局機能が不十分

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

<当面の対応>

① 独立社外取締役を委員長／過半数で構成

- 独立社外取締役の主体的な関与を引き出し、独立性・客観性と説明責任を強化
- 社内取締役（CEO）も委員（またはオブザーバー）にすることで、社内者と円滑に連携
- 当該者の選解任や評価等の際には、本人のいない場で議論を実施

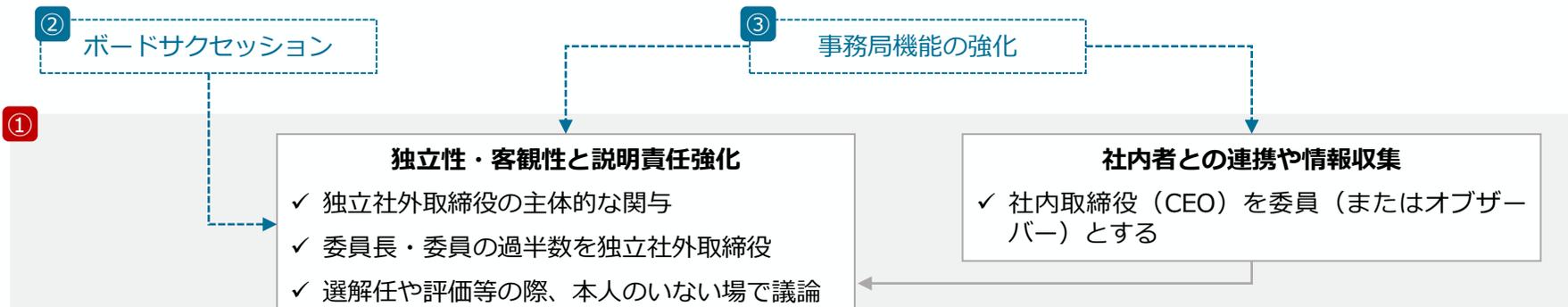
② ボードサクセッションの取組の強化

- 指名委員会の委員長や委員を担える独立社外取締役（スキル・経験・時間確保等）を持続的に確保

③ 事務局機能の強化

- 指名委員会を十分サポート出来る体制を構築

<イメージ図>



4. CG体制・仕組み（各論）

（2）指名委員会

② CEOの後継者計画

		体制	仕組み	
自社における CGの在り方	取締役会	議長／筆頭社外取締役	アジェンダ・議論活性化／権限委譲	社外取締役によるエンゲージメント
		取締役会構成	実効性評価	
	指名委員会	体制	CEOの後継者計画	ボードサクセッション
			CEOの再任・不再任	
	報酬委員会	体制	報酬政策	
CEO・経営陣	役員体制	経営会議の在り方	幹部候補人材の選抜・育成	
事務局	位置付け	人員体制	運用	

関連情報サマリー

- 年4回以下の開催の企業が約6割。
- CEOの後継者計画を策定／検討を指名委員会に付議している企業は約半数。
- CEO候補者の評価・育成をしていない企業が約3～4割。

項目	概要
指名委員会の開催頻度	• 年4回以下の開催の企業が約6割。
後継者計画の策定状況	• 社長・CEOの後継者計画を策定している企業は約半数。
指名委員会における後継者計画の検討	• 社長・CEOの後継者計画の検討を指名委員会に付議した企業は約半数。
指名委員会の関与状況	• 「後継者計画の策定・運用に取り組む際の7つの基本ステップ」について、指名委員会 が関与する企業は約2～4割。
CEO候補者の評価	• 特段何もしていない企業が45%。
CEO候補者の育成	• 特段何もしていない企業が約3割。
ヒアリング結果①（CEOの後継者計画の在り方）	• 取締役や執行役員の役割明確化、長期ビジョンや経営戦略とリンクさせた人材要件策 定、執行側の協力、次々期候補者の選定・育成等が重要との意見があった。
ヒアリング結果②（各企業における後継者計画）	• 候補者が指名委員・社外取締役と接する機会を積極的に設けているとの意見や、育成 の際にタフアサインメントや研修の機会を課すとの意見があった。
ヒアリング結果③（社外からの経営人材の登用）	• 改革をしたい場合等を除けば、社内人材を育成することが本来あるべき姿であるとの 意見があった。その際、海外の支社や子会社での経験を積ませてグローバルな評価に 晒すことが重要との意見もあった。

主な検討ポイント（案）

○ 後継者計画策定にあたり、役割分担は明確か。

- 社長・CEOの後継者計画について、取締役会／指名委員会と執行の役割分担について共通認識を持った上で、運営する必要がある。例えば、取締役会／指名委員会は、執行案を基にした社長・CEOの人材要件の決定や執行側における社長・CEOの選定プロセスの確認を中心に行い、執行側が一定数まで最終候補者を絞り込んだ段階から、社外取締役が、直接インタビューを行う等、個人の評価に関与し、最終的な絞り込みを行うこととも考えられる。

○ 選定プロセス（選抜・育成・評価の仕組みを含む）は明確か。

- 社長・CEOの人材要件の設定は、自社の経営トップとしてもっとふさわしい社長・CEOを選定する上での必須条件であり、経営環境や経営理念、中長期ビジョン、経営戦略・経営課題等を踏まえて設定する必要がある。
- 選抜・育成・評価の仕組みは、人材要件を踏まえて構築する必要があり、育成や評価の例として、以下が挙げられる。
育成：戦略的ローテーション、タフアサインメント、コーチング、社外取締役との1on1、プレゼンテーション、研修
評価：自身のミッションの達成状況、社外取締役との面談、360度評価、適正テスト
- 今後の経営環境の変化の可能性も踏まえ、社長・CEOの候補者についても多様性（内部／外部、国籍、スキル・経験等）を意識して選抜することも考えられる。

○ 策定対象（次期、次々期、エマージェンシープラン等）は明確か。

- 社長・CEOの育成には長い期間を要するため、どの世代まで後継者計画を策定するかについて共通認識をもった上で、取組を進める必要がある。
- また、不測の事態が生じた場合に備えるとともに、社長・CEOの再任・不再任を実質的に判断できるようにするため、すぐに就任可能な社長・CEOについて検討しておく必要がある。

○ 取締役会と指名委員会の間での情報共有は十分か。

- 通常、指名委員会は（少なくとも社長・CEOの後継者計画については）取締役会の諮問機関の位置付けであり、重要事項や検討状況等については取締役会にも情報共有を図りつつ、必要に応じて取締役会においても議論を行う必要がある。

→ CGSガイドライン別冊 指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針
【第二部：社長・CEOの後継者計画の策定・運用の視点】

取組モデル（案）

<ありたい形>

- ・「稼ぐ力」の強化に資する経営人材を育成し、最適なCEO選任が可能である後継者計画
- ・将来の状況変化や不測の事態においても、臨機応変に最適なCEOを選任できる状態

現状を踏まえた課題整理



<実現に向けた課題>

- ・ CEO選任に客観性を欠き、後継者計画の再現性が低い
- ・ 「稼ぐ力」の強化に資する人材要件が不明確
- ・ 仮に、業績不振や不測の事態により、現CEOの辞任や解任・不再任が発生した場合に、すぐにCEOを担える人材が不在

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

<対応>

① 客観性や透明性がある後継者指名プロセスを整備

- 人材要件や選抜、育成、評価、選任等のプロセスや役割分担を明確化することで最適なCEO選任の再現性を確保
- 次期CEO候補に加え、次々期CEOや、不測の事態が生じた場合にすぐにCEOに就任可能な人材の確保等についても検討

② ロードマップを基に、CEOの後継者計画を策定

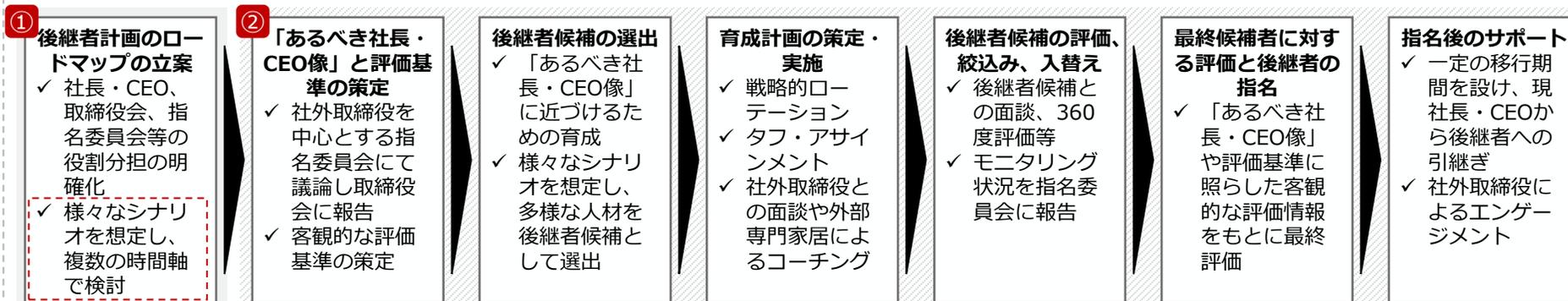
- 人材要件（あるべき社長・CEO像）を設定した上で、適切なプロセスを経ることで、「稼ぐ力」の強化に資する経営人材の育成と、最適なCEO選任を実現

③ 取締役会との情報連携の強化

- 定期的に取り締役に進捗状況を共有するとともに、重要な事項については、取締役会においても議論

<イメージ図>

③



※CGSガイドライン別冊「後継者計画の策定・運用に取り組む際の7つの基本ステップ」

4. CG体制・仕組み（各論）

（2）指名委員会

③ CEOの再任・不再任

		体制	仕組み	
自社における CGの在り方	取締役会	議長／筆頭社外取締役	アジェンダ・議論活性化／権限委譲	社外取締役によるエンゲージメント
		取締役会構成	実効性評価	
	指名委員会	体制	CEOの後継者計画	ボードサクセッション
			CEOの再任・不再任	
	報酬委員会	体制	報酬政策	
CEO・経営陣	役員体制	経営会議の在り方	幹部候補人材の選抜・育成	
事務局	位置付け	人員体制	運用	

関連情報サマリー

CEOの
再任・不再任

- CEOの解任基準・不再任基準を定めていないか、法令定款違反・心身の健康状況等の事情のみとする企業が約4～6割。
- 指名委員会において、現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価を行っている企業は約2割。

項目	概要
CEOの解任基準・不再任基準の設定状況	• CEOの解任基準・不再任基準を定めていないか、法令定款違反・心身の健康状況等の事情のみとする企業が約4～6割。
社長・CEOのパフォーマンス評価	• 指名委員会において、現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価を行っている企業は約2割。
ヒアリング結果	• 指名委員会がどの程度実効的に機能しているか疑問とする意見や、指名委員会についても実効性を評価する必要があるとの意見があった。

主な検討ポイント（案）

CEOの
再任・不再任

○ 社長・CEOの再任・不再任基準は明確か。

- 取締役会／指名委員会は、毎年、社長・CEOが期待した役割を果たしているかについて評価・検証し、再任・不再任の判断を行う必要がある、その判断基準が必要となる。
- この際、単なる形式的な基準ではなく、社長・CEOに期待される役割に応じて、定性／定量の両面から実質的に判断できる基準とすることが必要となる。

○ 社長・CEOの再任・不再任の検討にあたり、社長・CEOの評価基準は明確か。

- 社長・CEOの再任・不再任の判断を実質的に行うためには、社長・CEOが期待通りのパフォーマンスをあげているか（「稼ぐ力」を強化できているか）について評価・検証する必要がある。
- 評価基準については、業績（例えば、報酬委員会における評価を活用することも考えられる）に加え、社長・CEOの人材要件やミッションを踏まえ、定性面（リーダーシップの発揮状況等）についても評価対象とすることが考えられる。

○ 社長・CEOの評価結果を、翌年度以降の経営執行に生かすことが出来ているか。

- 社長・CEOの評価結果は単に再任・不再任の判断に活用するだけでなく、次年度移行の経営執行に生かすことが望ましい。

○ 社長・CEOを不再任にした場合に、社長・CEOを務めることができる人材を確保できているか。

- 社長・CEOを再任・不再任の判断を実質的に行うためには、仮に不再任とした場合に、代わりを務めることが出来る人材の存在が必要不可欠である。

→ CGSガイドライン 4.1.5. 社長・CEOの解任・不再任をめぐる議論の契機となる基準

CGSガイドライン別冊 指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針

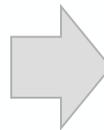
【第一部：指名委員会・報酬委員会活用の視点】 2.1. 社長・CEO

取組モデル（案）

<ありたい形>

- 毎年、指名委員会がCEOの評価も活用しつつ、再任・不再任を実質的に判断
- 再任の場合、評価結果をCEOの経営執行に有効活用
- 不再任の場合、新CEO体制に円滑に移行可能

現状を
踏まえた
課題整理



<実現に向けた課題>

- CEOの再任・不再任の検討方法や判断基準が未整備
- 仮に、現CEOを不再任とした場合に、すぐにCEOを担うことができる人材が不在

<対応>

① CEOの再任・不再任の検討プロセスの構築

- CEOの再任・不再任基準やCEOの評価基準を含む検討プロセスを策定し、毎年、再任・不再任を実質的に判断することで、常時、最適なCEOを選任（評価は改善にも活用）

② 現CEOの不再任も念頭に置いたCEOの後継者計画の策定

- 現CEOが不再任になることも念頭において後継者計画を準備しておくことで、CEOの再任・不再任の実質的な判断が可能

<イメージ図>

①

経営環境、経営戦略、
CEOの人材要件等から設定

CEOの再任・不再任基準

CEO
評価基準

②

現CEOの不再任も念頭に置いた
CEOの後継者計画の策定

不再任

新CEOの選任

- ✓ その時点で最適と考えられる新CEOを選任（次期CEO候補者の前倒しも考えられる）

目標設定

- ✓ CEOが評価基準に基づき案を作成し、協議の上、指名委員会が決定

中間レビュー

- ✓ 指名委員会がCEOの目標に対する進捗状況等を確認

CEO評価

- ✓ CEOが目標達成状況を自己評価し、指名委員会が評価を実施

再任・不再任の判断

- ✓ 指名委員会が再任・不再任基準に基づき、再任・不再任を判断し、取締役会に答申

再任

評価・改善点の共有

- ✓ 指名委員会がCEOに対して評価結果をフィードバックし、今後の経営執行に有効活用

4. CG体制・仕組み（各論）

（3）報酬委員会

① 体制

		体制	仕組み	
自社における CGの在り方	取締役会	議長／筆頭社外取締役	アジェンダ・議論活性化／権限委譲	社外取締役によるエンゲージメント
		取締役会構成	実効性評価	
	指名委員会	体制	CEOの後継者計画	ボードサクセッション
			CEOの再任・不再任	
	報酬委員会	体制	報酬政策	
CEO・経営陣	役員体制	経営会議の在り方	幹部候補人材の選抜・育成	
事務局	位置付け	人員体制	運用	

関連情報サマリー

- **報酬委員会を設置している企業は9割超。**
- 委員長が社外取締役の企業は任意の委員会で約6割、法定の委員会で約9割。
- 報酬委員会における社内取締役の比率は、約2～3割（※）。

※プライム市場上場会社以外を含む

項目	概要
報酬委員会の設置状況	• 報酬委員会を設置している企業は、 9割超。
報酬委員長の属性	• 社外取締役の企業は約 6割（任意の委員会） 、約 9割（法定の委員会）
報酬委員における社内者の有無	• 社内取締役の比率 は、機関設計を問わず約 2～3割 。（※） • 任意の指名委員会を設置する企業のうち 社外取締役過半数の企業が約9割。
報酬委員会における運営上の課題	• 社外取締役との十分な情報共有が最も多い課題。

※プライム市場上場会社以外を含む

主な検討ポイント（案）

○ 報酬委員会の委員長は独立社外取締役が務めているか。

- 一般的に、独立社外取締役の主体的な関与を引き出し、独立性・客観性と説明責任の強化の観点から、独立社外取締役が委員長を務める方が、実効的な委員会運営が図られやすくなる。

○ 設置目的を踏まえて、報酬委員会は適切な構成となっているか。

- 特に、取締役の過半数が独立社外取締役ではない場合には、指名委員会の構成員の過半数を独立社外取締役をすることが基本となる。
- 役員報酬に関する事項については社内者との連携や情報収集が欠かせないことから、社内事情に精通する社内者が委員に加わることには一定の合理性がある。他方、その場合には、報酬委員会において実効的な議論が行われるように、本人の報酬の決定等については、本人のいない場で議論することが望ましい。

○ 報酬委員会が期待通りの役割を果たしているかを評価・検証し、改善するための仕組みが整っているか。

- 取締役会と同様、報酬委員会の実効性評価を行うことが必要である。この場合、取締役会の実行性評価と合わせて行うことで、取締役会と報酬委員会とが一体として実効的に機能しているかについても評価を行い、その結果を踏まえて必要な改善を行うことが可能となる。

→ CGSガイドライン別冊 指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針

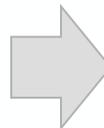
【第一部：指名委員会・報酬委員会活用の視点】3. 委員会の構成

取組モデル（案）

<ありたい形>

- 独立社外取締役の主体的な関与を引き出し、独立性・客観性と説明責任の強化の観点から実効的な委員会運営を図るため、独立社外取締役を報酬委員会委員長、独立社外取締役比率を過半数
- 報酬委員会が社内者と円滑に連携し、必要な情報を取得可能な体制

現状を
踏まえた
課題整理



<実現に向けた課題>

- 報酬について実効的な議論を行うことができる独立社外取締役の持続的な確保
- 社内者との円滑な連携と、評価等についての実効的な議論の両立
- 報酬委員会を支える事務局機能が不十分

■ 本項目での検討 ■ 他項目での検討

<当面の対応>

① 独立社外取締役を委員長／過半数で構成

- 独立社外取締役の主体的な関与を引き出し、独立性・客観性と説明責任を強化
- 社内取締役（CEO）も委員（またはオブザーバー）にすることで、社内者と円滑に連携
- 当該者の評価等の際には、本人のいない場で議論を実施

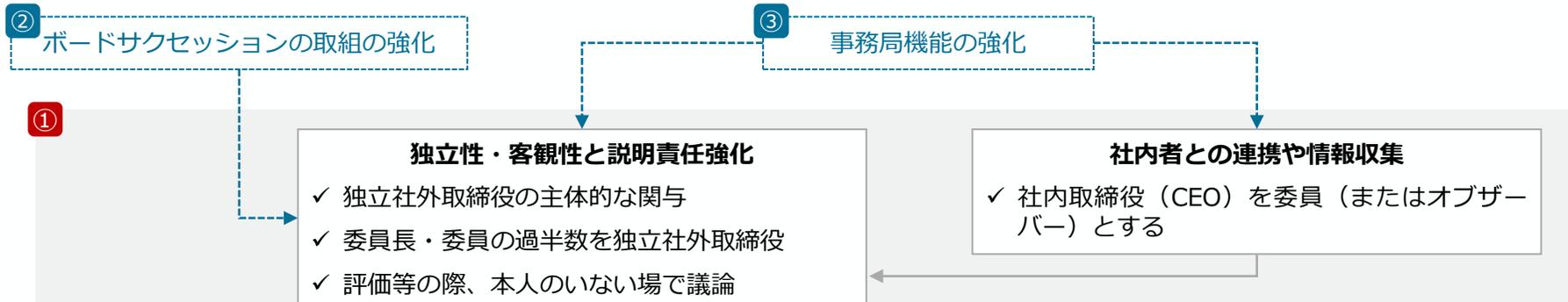
② ボードサクセッションの取組の強化

- 報酬委員会の委員長や委員を担える独立社外取締役（スキル・経験・時間確保等）を持続的に確保

③ 事務局機能の強化

- 報酬委員会を十分サポート出来る体制を構築

<イメージ図>



4.本日まで議論いただきたい内容

本日まで議論いただきたい内容①

1. 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの考え方

- 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの構築（17頁）、「稼ぐ力」を強化する3つの対応(18頁)に関し、どう考えるか。特に重要な項目はあるか。

2. 自社におけるCGの在り方（各社の基本となる考え方）

(1)検討ポイント（案）

- 24頁記載の内容について、どう考えるか。
- 他に考慮すべき事項はあるか。

(2)取組モデル（案）※モニタリングモデルへの移行に取り組む際の例

- 25頁記載の内容について、どう考えるか。
- 他に考慮すべき事項はあるか。

本日まで議論いただきたい内容②

3. CG体制・仕組み（各論）

- 次のそれぞれの項目について、検討ポイント（案）、取組モデル（案）に関する記載の内容について、どう考えるか。
- 他に考慮すべき事項はあるか。

(1)取締役会

- ①議長／筆頭社外取締役（28～31頁）
- ②構成（独立社外取締役比率、スキル、属性を含む）（32～35頁）
- ③アジェンダ・議論活性化／権限委譲（36～40頁）
- ④実効性評価（取締役の個人評価を含む）（41～44頁）

(2)指名委員会

- ①体制（45～48頁）
- ②CEOの後継者計画（49～52頁）
- ③CEOの再任・不再任（CEOの評価を含む）（53～56頁）

(3)報酬委員会

- ①体制（57～60頁）